

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для обучающихся по организации и
проведению самостоятельной работы по дисциплине
«Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов»
для студентов направления подготовки 38.04.05 «Бизнес-информатика»
(направленность (профиль) «Интеллектуальный анализ данных и цифровые
бизнес-технологии»)

Ставрополь, 2026

Методические указания по дисциплине «Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов» содержат задания для студентов, необходимые для организации самостоятельной работы студентов.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.05 «Бизнес-информатика» (направленность (профиль) «Интеллектуальный анализ данных и цифровые бизнес-технологии»).

Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов»

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Задачами СР являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
 - формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
 - развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
 - формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;

использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических и лабораторных занятиях, при написании курсовых и выпускной квалификационной работ, для эффективной подготовки к итоговым зачетам и экзаменам.

Методические указания по подготовке к лабораторным занятиям

Работа по подготовке к лабораторным занятиям и активное в них участие — одна из форм изучения программного материала курса. Она направлена на подготовку высококвалифицированных магистров. Подготовку к занятиям следует начинать с внимательного изучения соответствующих разделов учебных пособий и учебников, далее следует изучать специальную литературу и источники, работать с картами, таблицами, схемами, наконец, написать доклад, если студент получил такое задание. Готовясь к занятиям и принимая активное участие в их работе, студент проходит школу работы над источниками и литературой, получает навыки самостоятельной работы над письменным и устным сообщением (докладом), учится участвовать в дискуссиях, отстаивать свою точку зрения, формулировать и аргументировать выводы. Форма лабораторных занятий во многом определяется его темой. Практика показывает, что основные формы занятий следующие: беседа на основе составленного преподавателем плана (она наиболее приемлема при обсуждении одного из теоретических вопросов по проблемам темы или монографии), коллоквиум по разделу учебника или одной из монографий (коллоквиум предполагает прежде всего проверку знаний по определенной теме, источникам, разделу курса); подготовка письменного доклада студентом, его устный доклад и обсуждение его на занятии.

В планы лабораторных занятий включены основные вопросы общего курса. В ходе занятий возможна их конкретизация и корректировка. При подготовке сообщений и докладов следует широко использовать опубликованные источники, мемуарную и исследовательскую литературу. Учебники и учебные пособия студент использует по своему выбору. Каждому студенту в течение года следует прочитать не менее двух монографий (или одну монографию и одну работу мемуарного характера), которые указаны в списке литературы или рекомендовано преподавателем из числа новых публикаций, составить краткий доклад и быть готовым к беседе по ним с преподавателем.

Метод конкретных ситуаций (case method, case-study), кейс-метод, метод кейсов, метод ситуационного анализа используется как в образовательной, так и исследовательской

деятельности.

Кейс - это описание реальных ситуаций. Суть метода заключается в том, что слушателям предлагается готовая ситуация, которая в той или иной степени имитирует реальную, жизненную. Чаще всего она излагается письменно в виде готовой «истории», причем финал остается «открытым». В качестве учебной задачи участникам предлагают ее проанализировать и предложить свое решение.

Иногда кейс подразумевает использование приём инсценировки или принятие на себя роли. В других учебных ситуациях более подходящим является использование так называемого «инцидента». Под «инцидентом» понимается наиболее простая конфликтная ситуация, возникающая в ходе реальной деятельности и требующая от руководителя оперативного решения.

Оценка работы над кейсами происходит по следующим критериям:

- степень проработки проблемы (обоснованность альтернативных решений, наличие рисков и ограничений);
- оригинальность, креативность подхода участников группы при разработке альтернатив;
- применимость решения на практике

Темы для докладов

1. Современные подходы к улучшению бизнес-процессов.
2. Развитие и становление реинжиниринга в России.
3. Функциональный подход в управлении.
4. Процессный подход в управлении.
5. Основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов и их применение.
6. Бизнес-процесс: основные понятия, сущность.
7. Компонентная технология РБП с использованием системы управления знаниями.
8. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов.
9. Карта процесса при инжиниринге.
10. Моделирование бизнеса и CASE-технологии.
11. Методология функционального моделирования бизнес-процессов с использованием ППП Design\ IDEF.
12. Реализация стоимостного анализа функций: сущность, ППП.
13. Объектно-ориентированное моделирование бизнес-процессов с использованием ППП.
14. Имитационное моделирование бизнес-процессов: общая характеристика, ППП.
15. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнеса.
16. Электронная коммерция и интернет-маркетинг.
17. Объектно-ориентированное моделирование бизнес-процессов.
18. Влияние информационных технологий на организационную структуру предприятия..

Методические указания по подготовке к экзамену

В период подготовки к экзамену студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только скрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к экзамену включает в себя три этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса;
- подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билетах.

Литература для подготовки к экзамену рекомендуется преподавателем либо указана в учебно-методическом комплексе. Для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников. Студент вправе сам придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций, где учебный материал дается в систематизированном виде, основные положения его детализируются,

подкрепляются современными фактами и информацией, которые в силу новизны не вошли в опубликованные печатные источники. В ходе подготовки к экзамену студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемых проблем.

Экзамен проводится по билетам, охватывающим весь пройденный материал. По окончании ответа экзаменатор может задать студенту дополнительные и уточняющие вопросы. На подготовку к ответу по вопросам билета студенту дается 30 минут с момента получения им билета. Положительным также будет стремление студента изложить различные точки зрения на рассматриваемую проблему, выразить свое отношение к ней, применить теоретические знания по современным проблемам жилищного права.

Результаты экзамена объявляются студенту после окончания ответа в день сдачи.

Вопросы к экзамену:

1. Управленческие циклы.
2. Бизнес-процесс. BPM (Business Process Management).
3. Задание Business Process Management (BPM).
4. Жизненный цикл управления процессами в BPM.
5. Процессное управление организацией.
6. Понятие системного подхода.
7. Организация как система. Системный подход к организации.
8. Задачи структурного анализа организации. Детализация объекта.
9. Различные определения бизнес-процесса.
10. Примеры определений бизнес-процесса.
11. Задание процесса.
12. Цели процесса.
13. Организация как совокупность процессов.
14. Документирование и описание процессов.
15. Варианты описания процессов.
16. Иерархия графического описания процессов.
17. Классификация процессов.
18. Владелец процесса.
19. Входы и выходы процесса.
20. Поставщики и потребители потоков процесса.
21. Ресурсное окружение процесса.
22. Границы и интерфейсы.
23. Семь свойств процесса.
24. Мониторинг и измерение процессов.
25. Определение метрики процесса.
26. Примеры метрик характеристик процессов.
27. Метрики и Ключевые Показатели Результативности.
28. Установка точек контроля и измерений.
29. Эталонные и референтные модели.
30. Понятия эталонной и референтной модели.
31. Эталонная 13-процессная модель процессов.
32. Пример графического представления верхнего уровня 13-процессной эталонной модели.
Представление групп процессов 13-процессной эталонной модели.
33. Представление процесса «Управление улучшениями и изменениями» в виде группы процессов.
34. Модернизированная классификация процессов (PCF). APQC, 2004. Эталонная модель оценки и аттестации процессов жизненного цикла
35. программных средств и информационных систем по ИСО/МЭК ТО 15504.
36. Категории процессов эталонной модели ИСО/МЭК ТО 15504.
37. Эталонная модель процессов по ИСО/МЭК ТО 15504 (верхний уровень).
38. Эталонная модель по ИСО/МЭК ТО 15504 (вспомогательные процессы, верхний уровень).
39. Эталонная модель по ИСО/МЭК ТО 15504 (организационные процессы, верхний уровень).
40. Референтная модель SAP/R3.
41. Иерархическая структура референтной модели SAP R/3.
42. Отраслевые модели-прототипы компании SAP (Solution Maps).
43. Классификация моделей организации.

44. Предметные области моделирования.
45. Определение сценариев выполнения процесса.
46. Описание организационной структуры.
47. Описание компетенции и полномочий.
48. Описание носителей информации.
49. Описание продуктов/услуг и ресурсов организации.
50. Описание материальных ресурсов.
51. Описание технических ресурсов.
52. Описание информационных систем.
53. Описание информационных ресурсов.
54. Описание целей.
55. Описание данных.

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

- 1 Зуева, А. Н. Бизнес-процессы: анализ, моделирование, управление Электронный ресурс / Зуева А. Н. : учебное пособие. - Москва : РТУ МИРЭА, 2020. - 157 с. - ISBN 978-5-7339-1550-0
- 2 Кравченко, А. В. Моделирование бизнес-процессов Электронный ресурс / Кравченко А. В., Драгунова Е. В., Кириллов Ю. В. : учебное пособие. - Новосибирск : НГТУ, 2020. - 136 с. - Утверждено Редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия. - ISBN 978-5-7782-4159-6

Дополнительная литература:

1. Кравченко, А. В. бизнес-процессов Электронный ресурс / Кравченко А. В., Драгунова Е. В., Кириллов Ю. В. : учебное пособие. - Новосибирск : НГТУ, 2020. - 136 с. - Утверждено Редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия. - ISBN 978-5-7782-4159-6
2. Майкл, Ротер. Учиться видеть бизнес-процессы: построение карт потоков создания ценности Электронный ресурс / Ротер Майкл, Шук Джон ; пер. Г. Муравьева ; ред.: С. Турко, М. Бурдиной. - Учиться видеть бизнес-процессы: построение карт потоков создания ценности, 2020-06-10. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 144 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-5266-2
3. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / А.Н. Байдаков, О.С. Звягинцева, А.В. Назаренко, Д.В. Запорожец, О.Н. Бабкина. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 179 с. : ил. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн
4. Моделирование бизнес-процессов на предприятиях АПК Электронный ресурс / Худякова Е. В., Бондаренко А. М., Качанова Л. С., Кушнарёва М. Н., Горбачев М. И. : учебник для во. - Санкт-Петербург : Лань, 2020. - 172 с. - Учебник содержит сведения, необходимые для формирования профессиональных компетенций при подготовке магистров прикладной информатики в АПК, и рекомендуется Научно-методическим советом по экономико- управленческой подготовке кадров для сельского, лесного и рыбного хозяйства для использо
5. Умнова, Е.Г. Моделирование бизнес-процессов с применением нотации BPMN Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / Е.Г. Умнова. - Саратов : Вузовское образование, 2017. - 48 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5- 4487-0063-7

Интернет-ресурсы:

1.

1.	www.biblioclub.ru	-	Электронно-
библиотечная	система		«Университетская библиотека
онлайн»			
2. www.iprbookshop.ru - Электронно-библиотечная система «IPRbooks»

3.МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению лабораторных работ
по дисциплине «Методология и инструментарий моделирования бизнес-
процессов»
для студентов направления подготовки 38.04.05 «Бизнес-информатика»
(направленность (профиль) Интеллектуальный анализ данных и цифровые
бизнес-технологии)

Ставрополь, 2026

Методические указания по дисциплине «Методология и инструментальный моделирования бизнес-процессов» содержат задания для студентов, необходимые для проведения лабораторных занятий.

Предназначены для магистров направления подготовки 38.04.05 «Бизнес- информатика» (направленность (профиль) Интеллектуальный анализ данных и цифровые бизнес-технологии).

Введение

Целью освоения дисциплины является формирование части (ПК-2, ПК-5) компетенций будущего магистра по направлению подготовки 38.04.05 Бизнес-информатика направленность (профиль) «Интеллектуальный анализ данных и цифровые бизнес-технологии».

Применение системного метода к изучению данного курса определяет следующие его задачи формирования системного представления основных понятий, принципов и особенностей моделирования бизнес-процессов, в том числе о организации и ведении различных методов моделирования бизнес-процессов, о навыках моделирования, анализа и совершенствования бизнес-процессов, о приобретении практических привычек анализа, оценки, выбора и работы с современными CASE-технологиями в электронной коммерческой деятельности, о навыках применения методов и инструментальных системам моделирования и управления бизнес-процессами.

Основные этапы решения бизнес-кейсов

Процесс решения бизнес-кейсов можно разделить на ряд этапов. На начальном этапе, за несколько дней до обсуждения кейса на занятии, следует провести его анализ. Для этого рекомендуется придерживаться следующей последовательности выполнения работ:

1. Выпишите из теоретических разделов учебного курса ключевые идеи, соответствующие тематике кейса, что в дальнейшем позволит Вам оперировать необходимыми концептуальными и методическими подходами при его решении.
2. Проведите предварительное ознакомление с содержанием кейса для формирования общего представления о нем.
3. Ознакомьтесь с вопросами к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли суть задач, которые предстоит решить.
4. Прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факты или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.
5. Установление причины проблемы или проблем, рассматриваемых в кейсе.
6. Соотнесите выписанные ранее теоретические положения курса с теми задачами, которые Вам предлагается решить в процессе работы над кейсом.

Обсуждение кейса на занятии, проводимое на следующем после его анализа этапе, может осуществляться либо через организацию дискуссии между студентами, либо посредством индивидуального или группового опроса, в ходе которого они дают формальную устную оценку ситуации и предлагают собственные варианты решения поставленных вопросов.

Цели решения кейса считаются достигнутыми, если студентами:

- было сформулировано и проанализировано большинство проблем, поставленных в кейсе;
- были сделаны оригинальные выводы, подтвержденные необходимой аргументацией.

Лабораторная работа № 1

Кейс 1. ЭВОЛЮЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ «OTICON»

Формируемые компетенции или их части:

ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-2.5

формирование навыков по управлению проектом на всех этапах жизненного цикла;

разрабатывает концепцию проекта в части моделирования бизнес-процессов;

применяет методологии бизнес-процессов на практике

ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-3.4 ПК-3.5

управляет работами по сопровождению и проектами создания(модификации) ИС, автоматизирующих задачи организационного управления и бизнес-процессы;

формирует предложения по автоматизации бизнес-процессов;

использует инструменты для анализа и моделирования бизнес-процессов в проекте

Кейс

Предыстория

В конце 1970-х гг. это был бесспорный лидер, и никакой потребности в изменениях не ощущалось. Скорее наоборот: любые радикальные идеи и предложения сотрудников изменить спешно подавлялись. Однако уже в 1980-х гг. на рынке начинало ощущаться влияние новых технологий и прежде всего внутриушных слуховых аппаратов. Oticon выпускал только аппараты заушного типа, и все они были стандартными, в то время как новая продукция создавалась по принципу «массового производства на заказ», т.е. электронная начинка оставалась одной и той же, а корпус аппарата, вставляющийся в ухо, производился по индивидуальному заказу. Поскольку рынок слуховых аппаратов в эти годы продолжал активно расти, доходы компании не пострадали, однако доля рынка сократилась с 15 до 7%. В 1980-90х гг. затраты компании неуклонно росли, а уровень рентабельности уменьшался. Ситуация еще больше осложнилась, когда курс датской кроны по отношению к американскому доллару пошел вверх, а собственный капитал компании на балансе за 1987 г. уменьшился на 30%.

Первые шаги: новое руководство

На выручку компании Совет ее директоров призвал Ларса Колинда. До этого назначения Ларс Колинд руководил семейным бизнесом - компанией Radiometerc и накопил богатый опыт в управлении изменениями. Он также занимал высокий пост в Государственном национальном исследовательском центре Дании и несколько лет преподавал теорию планирования в Копенгагенском университете. В Oticon Ларс Колинд пришел в 1988 г. Первые два года все силы были брошены на сокращение расходов. Следует отметить, что расходы компании были снижены на 20%, а компания снова вышла на свой обычный уровень рентабельности.

Формирование и распространение нового видения

К концу 1989 г. появились первые плоды двухлетних трудов по сокращению затрат. Однако новый исполнительный директор Ларс Колинд понимал, что стабильных конкурентных преимуществ у компании нет и что в условиях интенсивно растущей конкуренции компанию ожидает банкротство. Многие гиганты рынка электроники (такие как Philips, Siemens, Sony и пр.) уже имели собственные подразделения по производству слуховых аппаратов, и их новые разработки все усложнялись и совершенствовались. Для того чтобы эффективно конкурировать с ними, Oticon должен был стать максимально восприимчивой, творческой, новаторской, оперативной и гибкой компанией.

При этом система сбыта и производство сохраняло конкурентоспособный уровень. Базовая стратегия (продукт, цена, место и продвижение) была досконально проработана на ближайшие два года. Сотрудники компании обладали высоким уровнем компетентности. Проблему представлял главный офис организации. Хотя на долю 150

сотрудников главного офиса приходилось только 30% накладных расходов компании, их повседневные решения и действия превращались в существенные расходы для всей организации. Кроме того, именно главный офис определял культуру, образ мысли и поведение организации. А культура была консервативной, инертной и невосприимчивой. Офис насчитывал большое число разных отделов и размещался в двух отдельных зданиях, расположенных в нескольких милях друг от друга. Было очевидно, что радикальные изменения в первую очередь должны произойти в главном офисе. Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов главного офиса стал для исполнительного директора приоритетной задачей.

В конце 1989 г. Ларс Колинд провел ряд неформальных встреч, после которых он принял окончательное решение о необходимости перемен. С рождественских каникул он вернулся с четырехстраничным документом, озаглавленным *Think the Unthinkable* («Осмыслите немислимое»). Сам документ больше известен под своим вторым, «народным», названием «Тысяча берез». В своем видении директор представлял новый офис без внутренних границ, стен и перегородок. В новом офисе не было титулов, рангов или отделов, не было должностных инструкций и прочих атрибутов, предписываемых традиционными управленческими подходами для обеспечения контроля и эффективности. Описывая, каким представляется ему будущий офис, директор сравнивал его с огромной комнатой, в которой стоит 1000 берез в кадках на роликах: когда возникает необходимость, они перемещаются и образуют группы, чтобы через некоторое время, когда обстоятельства изменятся, разъехаться и вновь перегруппироваться.

В начале 1990 г. исполнительный директор предложил документ к рассмотрению команде высшего руководства. В нее входило пять старших менеджеров, проработавших в компании в течение длительного периода, новое видение было встречено ими с большой долей скептицизма. Команда всеми силами отстаивала свои подразделения, ранги и кабинеты. В течение следующих нескольких месяцев с помощью ряда встреч и терпеливых разъяснений исполнительному директору удалось пошатнуть недоверие одного-двух руководителей: они признали, что его видение в своей принципиальной части осуществимо.

18 апреля 1990 г. исполнительный директор собрал всех сотрудников главного офиса и представил им свое видение организации бизнес-процессов в главном офисе. Он добавил, что вполне поймет тех, кто не захочет в этом участвовать, и пообещал всем, кто предпочтет уйти, всяческую поддержку и содействие. Аудитория отреагировала в соответствии с классической схемой реакций на изменение: шок, недоверие и гнев. К концу своего выступления исполнительный директор понял, что 95% сотрудников главного офиса настроены против его идеи.

Детальное планирование действий

В течение следующих нескольких месяцев исполнительный директор методично готовил главный офис к предстоящим действиям, заряжая людей силой и энергией. Он посвящал этому до 30% своего времени. Ларс Колинд без всяких формальностей подходил к людям и предлагал им проработать план по тому или иному вопросу, а в дальнейшем и по реализации видения в целом. В результате такого маневра постепенно сложилось несколько неофициальных групп, занимавшихся различными аспектами видения, в том числе информационными системами, выбором нового помещения, его дизайном и подбором мебели, переездом туда, разработкой обучающих программ и т.д. Для обеспечения координации и последовательности работ он пригласил одного из своих бывших студентов, Стэна Дэвидсона, который стал менеджером всего проекта.

Уже спустя три месяца около 50 человек (30% персонала главного офиса) занимались проектированием и планированием изменений. В основном это были ведущие сотрудники. Центральная координационная команда, например, состояла из шести человек: в ней под общим руководством нового менеджера проекта работали секретарь, инженер по разработке новых продуктов и ассистенты по персоналу, маркетингу и экспорту. С этой командой, которая координировала деятельность

специальных групп, много времени проводил и исполнительный директор.

Единственным человеком, занятым только на программе реинжиниринга, был менеджер проекта. Исполнительный директор с самого начала дал понять, что программа предполагает исключительно частичную занятость и не освобождает участвующих в ней сотрудников от их повседневных ролей и обязанностей.

Управление динамикой изменения: основные методы

Помимо самостоятельно сформировавшихся специальных междисциплинарных команд, которые работали над проектом и планированием, исполнительный директор использовал и другие методы для реализации нового видения. В их число вошли:

- ежемесячные семинары;
- «диалоговая мастерская»;
- участие в компании на правах акционеров;
- «компьютерное Рождество»;
- консультирование сопротивляющихся;
- всеобщая конференция, посвященная ценностям; - «сожжение мостов» и «формирование посольств»; - новая атмосфера;
- Аукцион «Прощание с прошлым».

Ежемесячные семинары

Семинары вели исполнительный директор и менеджер проекта, и проходили они ежемесячно начиная с середины 1990 г. и вплоть до переезда в новое помещение в августе 1991 г. Также приглашались профессора и сторонние консультанты, знакомившие людей с принципами организации, основанной на знании. На каждом семинаре присутствовало по 50-70 человек и к началу реализации программы каждый сотрудник прошел через несколько семинаров. Это помогло психологически подготовить людей.

«Диалоговая мастерская»

Из опыта армейской службы Ларс Колинд позаимствовал одну из тактик, с помощью которой можно эффективно наращивать приверженность сотрудников к новым идеям. Он организовал проведение двухдневной «мастерской» вне офиса, на которой менеджеры, собранные в полном составе (чуть больше 30 человек), должны были детально проработать будущий проект организации нового офиса. Первый день работы был посвящен так называемой «диалоговой мастерской». Это мероприятие начиналось с общего заседания, на котором команда высшего административного звена выступала с краткой презентацией перед всеми участниками, после чего те разбивались на пять небольших групп. Каждой группе была предоставлена возможность подробно расспросить одного из пяти старших менеджеров. После первых 45 минут вопросов и ответов был устроен 15-минутный перерыв, за время которого старшие менеджеры сравнили свои наблюдения, а затем менялись группами и продолжили отвечать на вопросы. Так повторялось 5 раз, пока каждая группа не пообщалась со всеми менеджерами. Задача групп состояла в том, чтобы выявить более или менее существенные несоответствия в ответах старших менеджеров и обсудить их на общем заседании. Второй день был отдан обсуждению затруднений и опасений, связанных с внедрением видения.

Участие в компании на правах акционеров

В октябре 1990 г. Ларс Колинд приобрел у частного фонда, являющегося единоличным держателем капитала компании, 17% ее акций. Возможность купить акции была предложена и всем сотрудникам. Выкуп происходил поэтапно в течение трех лет, и всего за это время в руки сотрудников перешло 8% акции. Все акции были именными.

Компьютерное Рождество

В новой организации бизнес-процессов главного офиса немаловажная роль отводилась наличию у сотрудников опыта работы на компьютере. Для решения этой задачи накануне Рождества 1990 г. Oticon закупил 130 компьютеров новейшей на то время модели IBM 386 с полным пакетом программного обеспечения для офиса. В комплекте с каждым компьютером шел принтер. Исполнительный директор объявил, что

каждый сотрудник может за символическую арендную плату (15 долл. США в месяц) получить компьютер и принтер в личное пользование и установить их у себя дома. Единственным условием было обязательство овладеть компьютером на уровне профессионального пользователя. Более 90% компьютеров тут же было разобрано. К моменту переезда главного офиса в новое помещение все владели компьютером вполне профессионально (после обучения работе со специальными приложениями новых информационных систем уровень мастерства стал еще выше). Такой подход имел и еще одно совершенно незапланированное достоинство: многие стали брать работу домой.

Консультирование сопротивляющихся

Одним из самых больших источников сопротивления изменению стал управляющий персонал среднего звена. Это было вполне объяснимо: в новой организации бизнес-процессов главного офиса не было места средним менеджерам: только небольшая управленческая команда и 150 штатных сотрудников. Всех беспокоил один вопрос: "Чем буду заниматься Я?" Исполнительный директор провел множество индивидуальных консультаций и при этом неизменно задавал один и тот же встречный вопрос: "А чем вы хотите заниматься?", подталкивая менеджеров к анализу собственных способностей и их оптимального применения в новой организации. Одни заняли свои должности благодаря прекрасным техническим знаниям в узких областях и могли внести значительный вклад в дальнейшую работу компании как технические специалисты. Другие оказались в числе средних менеджеров за счет умения работать с людьми и представляли ценность как потенциальные менеджеры проектов. Исполнительный директор был готов к тому, что отсеб составят никак не меньше 15%, но благодаря умелому управлению процессом изменения за все время перехода к новому состоянию ни один человек не ушел и не был уволен.

Всеобщая конференция, посвященная ценностям

В начале 1991 г. состоялась двухдневная конференция для всего персонала главного офиса. Новый проект организации и план его внедрения были почти готовы, и собравшимся были представлены их предварительные варианты. Центральной темой обсуждения стали ценности будущей организации. В ходе конференции было подготовлено заявление о ценностях, в основу которого легла философия, гласящая, что в будущем ко всем сотрудникам будут относиться как ко взрослым сознательным людям. Новые ценности вращались вокруг взаимоотношений сотрудников: доверие и уверенность в их способности принимать взвешенные решения, отмена официальных рабочих часов, оценка сотрудников их же коллегами по результатам проектов. Одним из главных пунктов была структура будущей организации, центральным элементом которой становились команды. При этом предполагалось, что при необходимости сотрудники будут работать в нескольких командах одновременно, занимаясь целым рядом проектов.

«Сожжение мостов» и «формирование посольств»

Весной 1991 г. информация о новой организации просочилась в прессу. В первой статье подробно освещался и подход в целом, и образ нового состояния компании. Это произвело настоящую сенсацию, и вскоре во многих газетах проекту стали посвящать целые полосы (в 1992 г. появилось свыше 100 статей). После столь открытого заявления о намерениях у Oticon не осталось путей к отступлению. Изменения в компании вызвали живейший интерес в обществе, и очень скоро сотрудников начали осаждать разнообразные союзы и профессиональные ассоциации, в которых они когда-либо состояли, их бывшие школы и вообще все, с кем они были так или иначе связаны: все желали узнать мельчайшие подробности о проекте необычного главного офиса - без стен, отделов, должностных инструкций.

Новая атмосфера

В новом офисе не было персональных рабочих столов – просто рабочие места, каждое из которых оборудовано компьютером и телефоном. Нет и ящиков в столах, а все сотрудники, в том числе и исполнительный директор, держат бумаги и палки в небольших настольных контейнерах, тем более что бумаг не так много: вся почта с помощью сканера вводится в информационные системы, а оригинал сразу уничтожается.

Благодаря такому принципу объем бумажной рутины заметно сократился. Единственными отгороженными помещениями остались «комнаты для диалогов». В каждой из них стоит диван в форме окружности и небольшой кофейный столик, причем размеры столика специально подобраны так, чтобы за ним нельзя было сидеть или держать на нем бумаги, - таким образом, компания стремится стимулировать открытые дискуссии. В комнатах также установлены белые доски, с которыми сотрудники работают в ходе переговоров, планирования, дискуссий. Информационные системы работают на базе клиент-серверных систем. На сегодняшний день в них в общей сложности вложено порядка 6 млн. долл. США. Большая часть программного обеспечения - это адаптированные версии стандартных продуктов. Вся факсимильная связь идет через компьютер. Кроме конфиденциальных папок с данными по персоналу, вся информация открыта для всеобщего доступа.

Аукцион «Прощание с прошлым»

После переезда в новое помещение вся мебель из старых офисов была распродана с аукциона сотрудникам. В прошлом Oticon был компанией более чем процветающей, и мебель в полной мере отражала роскошь, в которой она когда-то жила. Чем выше было положение, занимаемое сотрудником в компании, тем лучше была у него в кабинете обстановка; теперь это стало предметом всеобщих шуток, а сама мебель была выставлена на аукцион и раскуплена сотрудниками для дома.

8 августа 1991 г. в 08.00, когда все подготовительные мероприятия, о которых рассказано выше, были завершены, главный офис переехал в новое здание.

Мониторинг и достигнутые результаты

О том, как проводился контроль, уже упоминалось: это была интенсивное неформальное общение, которое изредка дополнялось большими собраниями. Первые результаты были не удовлетворительными. Главный офис превратился в полный хаос. К этому добавились низкие финансовые результаты за 1991 и начало 1992 гг., в результате чего штат главного офиса пришлось сократить со 150 до 112 человек. Всем сокращенным было оказано всяческое содействие в поиске новой работы.

Организации понадобилось несколько месяцев, чтобы привыкнуть к новым порядкам. Бывшие менеджеры стали специалистами или менеджерами проектов (в зависимости от того, в какой области они работают). Администраторы более активно занимаются основной деятельностью компании, поскольку объем непосредственно административной работы сократился. Люди самостоятельно выявляют и обсуждают возможности и объединяются в команды, которые затем получают ресурсы для реализации своих проектов. Получив финансирование, команда организует для своего проекта специальный курс обучения, чтобы получить необходимые навыки и умения. В программу обучения также входят методы управления проектами и межличностного общения.

В целях дальнейшего развития сотрудников всячески поощряют к участию в проектах за рамками их традиционных специализаций. Каждый одновременно работает в нескольких проектах и одновременно выполняет задания из разных традиционных функциональных областей. Планы всех текущих проектов хранятся в информационных системах, и каждый может заглянуть в тот или иной проект и узнать, что сейчас там происходит. Оценивают сотрудников их же коллеги, и такие оценки лежат в основе всей системы оплаты: по ним определяется, какое кому и за что полагается вознаграждение. Единственное, что осталось от иерархической структуры, это команда высшего руководства, которая решает, какие проекты поддержать. В настоящее время в этой команде десять человек (их число непостоянно, так как в команду входят и сотрудники, привлеченные в нее временно в целях личного развития).

Oticon полностью отказался от общепринятого подхода к маркетингу слуховых аппаратов как чего-то не привлекательного, как протез руки или ноги. В то время на рынке наблюдалась устойчивая тенденция к внутриушным слуховым аппаратам, а заушные аппараты все как один были телесного цвета. Вопреки всем маркетинговым исследованиям Oticon выпустил на рынок серебристо-серый аппарат, представляя его как

современнейшее устройство, облегчающее общение. Новый продукт имел ошеломляющий успех. Также был разработан «мультифокусный» слуховой аппарат с автоматической регулировкой громкости первый среди аппаратов такого рода, и это ознаменовало зарождение новой мультифокусной технологии. Для удовлетворения предпочтений некоторых из своих покупателей компания производит и скрытые слуховые аппараты.

Результаты, достигнутые за это время, следующие (все данные приведены за период с 1990 по 1993 гг.):

- доходы увеличились на 45%: с 455,9 млн. до 661,2 млн. датских крон;
- операционная прибыль увеличилась на более чем 400%: с 16,9 млн. до 85,5 млн. датских крон;
- чистая прибыль увеличилась на 500%: с 10,4 млн. до 62,5 млн. датских крон;
- годовые темпы роста доходов выросли с 1,4% до 22,7%;
- рентабельность собственного капитала выросла с 6,7% до 36,9%;
- расходы на научно-исследовательские работы и разработку продуктов в процентном отношении к обороту увеличились с 3,5% до 6,7%.

В 1993 г. Oticon стал единственной европейской компанией, выдвинутой на американскую премию Computerworld Smithsonian Award. В конце 1993 г, уже в Дании, компания была удостоена награды за информационные технологии.

Программное обеспечение: Microsoft Visio, Aris Express и другие программы для работы с UML.

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и /или тестовые задания

1. С какими проблемами столкнулась компания Oticon в 1980-90х гг.?
2. Почему было принято решение об изменении бизнес-процессов в главном офисе?
3. Охарактеризуйте преимущества и недостатки организационной структуры, выбранной компанией Oticon для ее главного офиса.
4. Какие, на ваш взгляд, основные факторы способствовали успеху изменению организационной структуры главного офиса компании Oticon?

Лабораторная работа № 2

Кейс 2. ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В КОМПАНИИ «АТ&Т»

Формируемые компетенции или их части:

ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-2.5

формирование навыков по управлению проектом на всех этапах жизненного цикла; разрабатывает концепцию проекта в части моделирования бизнес-процессов; применяет методологии бизнес-процессов на практике

ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-3.4 ПК-3.5

управляет работами по сопровождению и проектами создания(модификации) ИС, автоматизирующих задачи организационного управления и бизнес-процессы; формирует предложения по автоматизации бизнес-процессов; использует инструменты для анализа и моделирования бизнес-процессов в проекте

Кейс

Краткая информация о компании

Компания АТ&Т начинает свою историю с года, в котором Александр Грэм Бэлл изобрел телефон, а начиная с 1885 г. существует как акционерное общество. В конце 1983 г. до того как Bell Telephone Companies выделилась в отдельное предприятие, в компании работало более 1 млн. служащих. В 1989 г. после реорганизации в составе АТ&Т

насчитывалось около 20 бизнес-подразделений. На сегодняшний день представительства корпорации открыты более, чем в 50 странах мира с общим числом сотрудников свыше 300 тыс. человек.

Предыстория

Global Business Communications Systems (GBCS) - это подразделение AT&T, социализирующееся на продаже, монтаже и сервисном обслуживании офисных АТС и других систем связи, в том числе систем обработки голоса, и обслуживающее корпорации клиентов по всему миру. В настоящее время ее объемы продаж превышают 3 млрд. долл. США. а общая численность штата 25 тыс человек. GBCS сформировалась в результате слияния в 1992 г. двух под-разделений - Business Communication Systems (BCS) и General Business Systems (GBS). BCS обслуживала крупных клиентов с высокими потребностями в системном обеспечении, а рынок GBS составляли клиенты со средними и низкими потребностями в системном обеспечении.

BCS была основана в 1980 г. На протяжении всего последующего десятилетия компания владела значительной долей рынка, но так и не стала источником прибыли для корпорации AT&T. К концу 80-х гг. началось резкое сокращение объема продаж. AT&T рассматривала даже такой вариант, как продажа подразделения, однако ее удерживал то факт, что при таких неудовлетворительных показателях нельзя было рассчитывать на хорошую цену. Компания BCS не приносила прибыли, объемы продаж сокращались, удовлетворенность заказчиков (определяемая по их готовности к совершению повторной покупки) упала до 53%, а удовлетворенность служащих - еще ниже и не превышала 38%.

Первые шаги: формирование команды

В июне 1989 г. занимавший в то время пост президента Джек Бакер принял решение создать сборную команду внешних консультантов и менеджеров из всех функциональных направлений BCS. В команде были представлены такие направления деятельности, как продажа, обслуживание, менеджмент продукции, маркетинг, НИОКР а также отдел федеральных систем, который обслуживал государственные структуры. Итого в команду вошло около 25 человек. Первоначально она была сформирована на срок 6 месяцев, и возглавляла ее Кэрл Кнауфф. Инструкции команде были простыми и краткими: изучить существующие процессы и найти более прибыльный вариант работы, который, кроме того, полностью удовлетворил бы покупателей и персонал.

Сбор данных, анализ и диагностика (июнь 1989 - февраль 1991 гг.)

После ряда установочных встреч команда приступила к работе. Согласно намерениям, сфера действий должна была быть достаточно широкой и охватывать все процессы от первого контакта с покупателем до оплаты услуг, включая продажу, подписание контракта, производство, монтаж, выставление счета и прием платежей. Вскоре стало ясно, что команде нужно разделиться на две группы. Одна группа занималась изучением 24 заказов предыдущего периода (в том числе тех, завершение которых приходилось на ближайшее будущее). Другая группа производила детальный анализ времени и деятельности всех участников процесса. Решение о разделении команды было вызвано двумя причинами: во-первых, циклы выполнения заказов могли занимать несколько месяцев и даже лет, проследить текущие заказы, некоторые из которых оставались незавершенными от начала до конца, было невозможно. Поэтому для понимания процесса требовалось изучить предыдущие заказы. Во-вторых, разделение командной работы было необходимо, чтобы обеспечить полноту анализа текущей деятельности. Данные, полученные в ходе анализа, предполагалось использовать для подтверждения результатов исследования предыдущих заказов, а также в качестве гарантии, что будут учитываться только процессы, которые впоследствии не претерпели изменения.

Во всех 24 исследованиях заказов предыдущего периода объектом изучения был целостный процесс выполнения заказа конкретного клиента. В итоге образовалась выборка, в которой были представлены самые разнообразные типы заказчиков. Команда отслеживала каждое действие, произведенное для выполнения заказа. С этой целью проводились индивидуальные интервью с каждым из служащих BCS, принимавших

участие в выполнении заказа. После того, как была воссоздана и изучена полная картина внутреннего процесса, были проведены подробные интервью с заказчиками, в ходе которых команда выявила участки процесса, где, по мнению заказчиков, существовали возможности для совершенствования, и определила ожидания заказчиков. Потребовалось около трех месяцев, чтобы составить подробные карты процессов с разбивкой по функциям, которые обеспечивали процесс выполнения заказа в каждом из 24 случаев.

Диагностика отчасти осложнялась вопросами подчиненности отдельных подразделений. В частности, организации, занимавшиеся производством и продажами, подчиняясь непосредственно АТ&Т, автоматически выпадали из подотчетности BGS. В результате работы были получены исходные данные для сравнительного анализа, которые в дальнейшем предполагалось использовать для оценки успешности изменений. В число этих показателей вошли удовлетворенность покупателей и персонала, временные циклы, рентабельность и производительность процессов.

Анализ времени и действий охватывал команды, объединяющие непосредственных участников того или иного процесса, и заключался в подробном изучении распределения их времени по отдельным операциям в соответствующих рабочих центрах. Такой анализ по видам деятельности фактически означал сидение рядом с приемщиками заказов, совместные разъезды с инженерами-монтажниками, наблюдение за их производственным процессом, и т.д. Всего для подтверждения достоверности результатов на наблюдения было потрачено 300 человеко-дней.

В результате деятельности команды на этом этапе в текущих процессах были выявлены три основные проблемы:

Переделка. Выполнение каждого заказа сопровождалось большим объемом переделок, в результате чего весь процесс становился неэффективным. Потребность в переделках возникала по нескольким причинам. Поскольку в процессе было занято множество людей и отделов, никто не принимал на себя ответственность за весь процесс, и в целом он оставался бесхозным. Эта ситуация не устраивала заказчиков, которые в результате не имели определенного контактного лица, полностью осведомленного о ходе выполнения заказа. Действия на ранних этапах процесса часто оборачивались дополнительной работой на поздних этапах. Кроме того, отсутствовал четкий контроль, сам производственный процесс занимал слишком много времени, а внутренняя система распределения работала неэффективно. При этом разработка спецификации на продукт полностью завершалась к моменту заключения сделки между заказчиком и директором по работе с клиентами, однако между поступлением спецификации и производством продукта проходило несколько месяцев вплоть до года. За это время потребности заказчика нередко успевали претерпеть радикальные изменения, что приводило к большому количеству переделок, а установленный продукт в большинстве случаев уже не отвечал потребностям клиента, повышал общий уровень покупательской неудовлетворенности.

Низкий уровень рентабельности. Все участники процесса оценили заказы как прибыльные, однако на самом деле такими были менее десяти из 24 заказов. Рентабельность процесса не отражалась на служащих нижнего уровня организации. Система отчетности по прибыли существовала только на президентском уровне. В самих системах, поставляемых заказчиком, также не предполагался учет рентабельности. Ситуацию усугубляли и сотрудники службы продаж, где система компенсаций и вознаграждений мотивировала служащих на максимальное удовлетворение потребностей клиента независимо от сопряженных с этим издержек.

Высокие накладные расходы. Ситуация осложнялась высоким уровнем косвенных расходов. Команда обнаружила, что штаб-квартира организации и центральные вспомогательные службы были задействованы в продаже и монтаже систем, так что даже если прямые расходы на реализацию и административно-хозяйственное обеспечение контролировались, уровень прибыльности снижался за счет накладных расходов.

Команда выработала ряд рекомендаций общего характера. В их число вошли прямая доставка заказов, выравнивание стоимости контракта и стоимости, указанной в

счете, установление четкого межфункционального процесса управления проектами и сосредоточение на прибыльной деятельности, что подразумевало значительное расширение доступа к финансовой информации. Производственному подразделению было рекомендовано перейти на систему «Точно ко времени» (Just in Time); доставку рекомендовалось отдать на субподряд. В дополнение к рекомендациям аналитической команды процессов, решено было создать в компании специализированную команду по продаже офисных АТС.

В период с ноября 1989 г. по февраль 1990 г. команда провела ряд выступлений перед различными группами руководителей организации, на которых познакомила их с результатами анализа и предварительными выводами. В начале 1990 года было принято решение утвердить предложенные рекомендации, разработать детальный проект и провести пробный запуск нового процесса на отдельно взятом экспериментальном участке.

Разработка процесса реинжиниринга (март - сентябрь 1990 г.)

В составе основной команды были произведены замены, чтобы прежние члены могли вернуться к своим постоянным обязанностям в компании, а команда получила людей, способных по новому взглянуть на ситуацию. В результате произведенных замен команду возглавил Гленн Хэзард, а сам состав команды был обновлен на 50%. Межфункциональность команды соблюдалась по-прежнему, причем в нее вошли представители отделов информационных систем и обучения. Новый состав представлял больше уровней организации: в команде оказались не только менеджеры, но и непосредственные исполнители. По-прежнему в команде работали консультанты.

Штаб-квартира команды изменила свое местоположение, переехав в Сан-Франциско, где, согласно принятому решению, предстояло провести первый пилотный запуск обновленного процесса. Работа по реорганизации процесса велась в тесном сотрудничестве с местными специалистами. Внутри основной команды было принято решение о разделении ответственности по различным участкам процесса, и в течение нескольких месяцев шла интенсивная работа, результатом которой должен был стать более оперативный, с низким уровнем затрат высококачественный бизнес-процесс.

Команда реинжиниринга понимала, что одна из важнейших задач заключается в сокращении времени, между подписанием контракта и монтажом готового продукта. Производственные процессы должны были быть перепроектированы таким образом, чтобы включить в себя все необходимо для осуществления подхода «Точно ко времени». Доставка была передана внешнему подрядчику. Была введена новая должность — менеджер проекта для подготовки сметы по каждому заказу и управлению заказом от поступления до окончательного выполнения. Количество разрывов в течение процесса сократилось с 12 до 3. Реорганизация коснулась и области работы с заказчиками, где была введена специальная подготовка по оказанию помощи заказчику в полной и всесторонней оценке его потребностей на ранних этапах процесса. Кроме того, был упрощен процесс монтажа оборудования: если раньше заказчик получал телефонные системы, которые требовалось устанавливать в индивидуальном порядке для каждого сотрудника, то в новом процессе использовалось программное обеспечение, позволяющее выбирать настройки. Теперь каждый сотрудник организации-заказчика мог самостоятельно настраивать аппарат в соответствии со своими потребностями. Ожидалось, что благодаря такому комплексу изменений средняя продолжительность цикла сократится с трех месяцев до трех недель.

Апробация новой структуры процесса (1990 - 1991 гг.)

К августу 1990 г. работы по перепроектированию процесса были полностью завершены. Пилотный запуск состоялся в сентябре 1990 г. и по его результатам предполагалось оценить успешность проекта, а также провести окончательную доводку и настройку, выявить и устранить возможные дефекты. Служащим отделения, ранее изолированным на своих участках процесса, теперь предстояло работать сообща. Изменились и обязанности, а также требования к навыкам работы сотрудников. В связи с этим была проведена большая работа по разработке программ обучения и подготовке

вспомогательных материалов, которые должны были обеспечить лучшее понимание людьми своих новых обязанностей и способствовать их более эффективному выполнению. В число запланированных мероприятий вошли профессиональное обучение управлению проектами, а также техническая подготовка руководителей по работе с заказами, целью которой было знание продаваемых систем. Информационные системы были расширены и перепроектированы, что позволило упростить конфигурацию и ввод заказов, наладить прогнозирование, и контроль прибыльности и поддерживать новые методы управления проектами.

По завершении этих работ команда сосредоточилась на настройке и подготовке процесса к полномасштабному внедрению. С командой встретился один из старших менеджеров отдела контроля качества при штаб-квартире корпорации, который высказал замечание, что из-за чрезмерной концентрации на проблемах перепланировки, весь процесс оказался собран недостаточно последовательно. Используя методы повышения качества, предоставленные отделом корпорации по контролю качества, команда сумела более плотно совместить новые процессы. Новые подкоманды, организованные вокруг подпроцессов, разработали программы обучения работе с процессом на всем его протяжении и встроили в его окончательную структуру этапы для непрерывного совершенствования.

Подготовка и запуск процесса (апрель 1991 - апрель 1992 гг.)

Наряду с настройкой обновленного процесса в конце 1990-начале 1991 гг. команда планировала внедрить в эксплуатацию новый процесс продажи и монтажа офисных АТС. Предполагалось, что запуск процесса будет последовательно произведен в каждом из 7 регионов по два региона сразу. На предварительную подготовку каждого запуска отводилось 5 месяцев. Всего планировалось охватить 20 офисов по 100 служащих в каждом. Всякий раз поддержку запуска должны были осуществлять две команды: команда специалистов по информационным технологиям и команда процессов, по 3-4 человека в каждой. На базе команды перепланировки были сформированы три такие команды процессов. Основная команда осуществляла общую координацию подготовки.

В апреле 1991 г. в двух офисах, подотчетных сан-францисскому отделению: в Сан-Хосе и в Сакраменто - прошел испытание план развертывания нового процесса. Для его внедрения использовались различные методы. Так, одним из средств коммуникации стал видеоролик, в котором вице-президент по продажам и сервисному обслуживанию Пэт Руссо подробно рассказывала о каждом новом процессе. Кроме рассказа Пэт Руссо, в видеоролик вошли свидетельства сотрудников, работающих на новом процессе в рамках пилотных проектов, рассказывавших о преимуществах изменений. Информированность поддерживалась на высоком уровне посредством системы встреч сотрудников с менеджерами, а также благодаря регулярному выпуску внутриорганизационного журнала. Гленн Хэзард хорошо понимал, что именно коммуникация является ключом к успеху, а потому проследил за выделением специальных сотрудников, отвечающих за информационное обеспечение внедрения нового бизнес-процесса.

В каждом регионе была создана своя небольшая команда для управления переходным состоянием во главе с региональным менеджером. Внедрение нового процесса вызвало определенное сопротивление, однако успех пилотных запусков и поддержка сверху помогли преодолеть все препятствия. Важную роль в поддержании новых процессов сыграли информационные системы. Благодаря системам UNIX, облегчающим доступ к информации на местах, большие ЭВМ стали более открытыми и простыми в работе. После своего внедрения системы подверглись дальнейшему усовершенствованию, результатом которого стало использование сетей клиент-сервер и обеспечение ноутбуками всех служащих, работающих непосредственно с заказчиками.

Пилотный процесс начал приносить свои первые плоды. Средний цикл был сокращен с трех месяцев до трех недель. Расходы по процессу сократились на 30%. Заказчики очень одобрительно отзывались о новом подходе к управлению проектами, а служащие выражали удовлетворенность своими новыми задачами.

В 1991 г. президент BCS Джек Бактер был переведен в другое подразделение

АТ&Т, а на его место пришел Джерр Стад. Потеря главного куратора и идеолога могла обернуться для Гленна Хэзарда и его команды полной кат-строфой, но, как оказалось, на Джерра Стэда все увиденное произвело огромное впечатление, и он выразил свою полную поддержку и готовность способствовать дальнейшему развитию проекта. В это время в корпорации АТ&Т обсуждались планы слияния BCS и GBS. Было очевидно, что если слияние произойдет и возникнет новое подразделение, а реинжиниринг бизнес-процесса в BCS докажет свою эффективность, то естественным развитием событий будет реинжиниринг новой компании GBCS. Несколько новых идей для программы реинжиниринга внес и Джерр Стад, который успел понять, что нужен реинжиниринг не только процессов компании: нужно обновление отношений и образа мышления.

Связующее звено (1991-1992 гг.)

В то время как Гленн Хэзард и его команда реинжиниринга процесса продолжали разворачивать новый процесс продажи и монтажа офисных АТС Джерр Стад с командой высшего руководства приступил к формированию видения, миссии, ценностей и целей для GBCS. Работа велась в рамках серии консультаций и встреч. В заявлении о видении было сформулировано следующее назначение организации: «Быть лучшим из лучших ваших партнеров - стремящимся к качеству и преданным вашему успеху». Заявление о миссии звучало следующим образом: «Быть мировым лидером в индустрии связи для бизнеса, предоставляя товары, услуги и решения высочайшего качества».

В заявлении о ценностях были представлены семь основных принципов организации, каждый в сопровождении развернутого поясняющего заявления:

- Уважение к личности: «Мы относимся друг к Другу с уважением и достоинством... и прислушиваемся к мнению друг друга независимо от уровня и должности».

- Преданность интересам покупателя: «Мы искренне заботимся о каждом покупателе... мы знаем и предвосхищаем нужды наших покупателей и с каждым днем служим им лучше и лучше».

- Высочайшие образцы честности: «Мы честны и порядочны... мы выполняем свои обещания и признаем свои ошибки. Наше поведение - гарант незапятнанного имени АТ&Т, которая достойна вашего доверия».

- Новаторство: «Мы верим, что новаторство - тот самый двигатель, который поддерживает нашу жизнеспособность... творческое мышление и смелость в преследовании новых возможностей - часть нашей культуры».

- Командная работа: «Мы поощряем и вознаграждаем достижения команд и отдельных лиц... Мы свободно сотрудничаем с нашими коллегами, не разделенные организационными границами».

- Ответственность: «Каждый на нас несет ответственность за успех GBCS».

- Совершенство: «Мы не отступим, пока не станем лучшими во всем, что мы делаем».

Джерр Стэд понимал, что одного реинжиниринга процессов и серии заявлений о видении, миссии, ценностях и целях недостаточно. Организации требовался ряд процессов по изменению организационной культуры, которые бы дополнили бизнес-реинжиниринг и обеспечили воплощение видения и миссии в жизнь. В конце 1991 г. он пригласил Фреда Лэйна возглавить отдел по работе с персоналом и поручил ему создать такую внутреннюю среду в организации, которая «поддерживала бы наших людей как единственное неизменное конкурентное преимущество».

Программа изменения организационной культуры (1992-1993 гг.)

Фред Лэйн и его команде приступили к работе и в 1992-1993 гг. в тесном сотрудничестве с руководителями функциональных подразделений и произвели целую серию изменений, которые в сумме дали эффективное культурное изменение GBCS. Команда высшего руководства GBCS получила новое название - Совет качества. Этой команде отводилась активная роль в происходящих изменениях. Целью этих изменений было установление связи между стратегией и процессами с одной стороны и каждым отдельным сотрудником организации с другой. В число изменений вошли:

- устранение промежуточных уровней иерархии и делегирование полномочий персоналу низших уровней;
- создание Товарищества «Отличников труда»;
- введение новых схем начисления компенсаций; - введение схем признания заслуг перед GBCS;

- запуск новых коммуникационных программ;
- реорганизация кадровой службы в команды процессов.

Устранение промежуточных уровней иерархии и делегирование полномочий

Из существовавших ранее в BCS 14 иерархических уровней и такого же числа уровней в GBS осталось всего пять. Руководителей учили быть «инструкторами» и поощряли соответствующее поведение, а служащим прививали новые отношения, необходимые для того, чтобы стать «членами Товарищества».

Товарищество «Отличников труда»

Это целая серия методов и процессов, которая позволила изменить традиционные системы оценки и вместо присвоения разрядов и начисления баллов ввести практику содействия людям в реализации их потенциала. Была развернута крупномасштабная система обучения и подготовки, которая помогала сотрудникам приобрести новые знания и умения и изменить традиционные отношения.

Новые схемы начисления компенсаций

Сюда вошли две схемы премирования: Прогрессивный план участия в прибыли и Специальный долгосрочный план. В рамках Прогрессивного плана для всех сотрудников предусматривалась возможность участвовать в распределении прибыли пропорционально своему вкладу в достижение покупательской удовлетворенности и целевых финансовых показателей. Долгосрочный план - это подобие Прогрессивного плана для высшего управленческого звена, в его критерии расчета суммы премий также входит удовлетворенность сотрудников. Долгосрочный план включает в себя разветвленную систему рычагов с формулой начислен и надбавок «за выслугу лет», что в совокупности призвано не допустить принесения в жертву долгосрочного совершенствования ради краткосрочной выгоды.

Схемы признания заслуг перед GBCS

В организации были введены разнообразные схемы признания заслуг для поощрения членов Товарищества и инструкторов за выдающиеся достижения, включая:

- Клуб победителей - для всех сотрудников отделов продаж и сервисного обслуживания, имеющих высокие трудовые показатели.

- Лучший партнер - звание, присуждаемое за регулярное достижение высоких показателей качества; кандидаты выдвигаются членами Товарищества, победителя выбирает команда из 6 членов.

- Советник президента - звание, присуждаемое членам Товарищества за выдающийся вклад в работу организации; кандидаты выдвигаются инструкторами, победителя называет Совет качества.

- Гроза бюрократии - присуждается членам Товарищества за рациональные предложения по сокращению бюрократического аппарата.

- Награда за содействие - присуждается членам Товарищества за выдающийся вклад в дела корпоративной общественности.

Новая программа коммуникации

Еще до начала изменений компания выпускала свою газету. Программа изменения организационной культуры принесла с собой целый ряд новых средств коммуникации. Это само по себе способствовало изменению культуры, проводя новое видение, миссии, ценности и цели. Программа коммуникации включала следующие элементы:

- Вопросы к президенту - члены Товарищества могут письменно или по телефону обратиться к президенту со своими вопросами и получить ответ в течение 48 часов.

- Справочная линия - члены Товарищества могут позвонить по телефонному номеру 800 с вопросами или требованиями информации и получить ответ от квалифицированного специалиста в соответствующей области.

- Беседы - президент GBCS проводит регулярные неформальные встречи. С группами членов Товарищества.

- Широкое вещание для всей организации - ежеквартальные передачи интерактивного видеовещания как в прямом эфире (с возможностью позвонить и задать вопрос его авторам), так и в видеозаписи.

Реорганизация кадровой службы в команды

Сотрудники кадрового отдела и были той командой, которая осуществляла управление программой изменения организационной культуры. Тем не менее, в ходе работы они увидели, что и сами должны будут измениться для того, что бы отвечать новым требованиям. С этой целью они создали шесть команд, определив свое основное предназначение как содействие всем членам GBCS.

Мониторинг и достигнутые результаты

Проектные команды регулярно информировали команду высшего руководства о происходящем. Таким образом, проводилась оценка развития программы. При этом результаты определялись по трем основным критериям:

- Удовлетворенность членов Товарищества - измеряется в ходе регулярного опроса мнения, проводимого раз в полгода и охватывающего всех членов организации.

- Удовлетворенность покупателей - намеряется главным образом по намерению совершить повторную покупку, которое оценивается в ходе индивидуальных интервью со всеми покупателями, проводимых вскоре после выполнения заказа.

- Финансовые критерии - показатели финансового и балансового отчетов.

Реинжиниринг бизнес-процессов в GBCS был достаточно сложным и обширным: у 19 тыс. из 26 тыс. служащих изменилось содержание рабочей деятельности. При этом были достигнуты следующие улучшения:

- В группе членов Товарищества показатель максимальной удовлетворенности вырос с 38% в 1989 г. до 63% в 1993 г.

- Покупательская удовлетворенность в 1993 г. поднялась до 80% по сравнению с 53% в 1989 г.

- Удовлетворенность менеджеров проектов выросла с 41% в 1998 г. до 90% в 1993 г.

- Улучшились показатели дебиторской задолженности (счета к получению): в 1993 г. уровень погашенной задолженности вырос до 71% в течение 30 дней по сравнению с 69% в течение 60-90 дней в 1989 г.

- Объем корректировок (списание безнадежных долгов и т.п.) сократился с 4% от суммы дохода в 1989 г. до 0,6% в 1993 г.

- На фоне сокращения расходов выросли доходы: во втором квартале 1992 г. в GBGS были зарегистрированы первые прибыли, ознаменовавшие выход из кризиса; следующий 1993 г. стал первым годом, законченным с прибылью.

Таким образом, команда реинжиниринга процессов и команда изменения организационной культуры совместными усилиями успешно провели программу бизнес-реинжиниринга, которая вывела GBCS из кризисной ситуации.

Программное обеспечение: Microsoft Visio, ArisExpress и другие программы для работы с UML.

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и /или тестовые задания

1. Проанализируйте причины, по которым компания терпела убытки.
2. Каким образом была организована диагностика бизнес-процессов компании?
3. Какие изменения было предложено внедрить в бизнес-процессы? Оцените перспективы дальнейшего совершенствования бизнес-процессов компании.
4. Какие изменения произошли в организационной культуре компании? Почему они потребовались?

Лабораторная работа № 3
Кейс 3. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ КОМПАНИИ
«FORD»

Формируемые компетенции или их части:

ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-2.5

формирует навыки по управлению проектом на всех этапах жизненного цикла;

разрабатывает концепцию проекта в части моделирования бизнес-процессов;

применяет методологии бизнес-процессов на практике

ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-3.4 ПК-3.5

управляет работами по сопровождению и проектами создания(модификации) ИС, автоматизирующих задачи организационного управления и бизнес-процессы;

формирует предложения по автоматизации бизнес-процессов;

использует инструменты для анализа и моделирования бизнес-процессов в проекте

Кейс

Краткая информация о компании

Ford Motor Company - североамериканская автомобилестроительная компания, производитель автомобилей под марками «Ford», «Mercury», «Lincoln», а также владелец марки «Mazda». Четвёртый в мире производитель автомобилей по объёму выпуска за весь период существования; в настоящее время – третий на рынке США после GM и Toyota, и второй в Европе после Volkswagen. Занимает 7 место в списке крупнейших публичных компаний США Fortune 1000 по состоянию на 2009 год и 19 место в списке крупнейших мировых корпораций Fortune Global 500 2009 года. Штаб-квартира компании располагается в городе Дирборн (пригород Детройта, штат Мичиган), а её европейского филиала — в Кёльне, ФРГ.

Предыстория

Вплоть до 1970-х гг. у Ford не было серьезных причин что-либо менять. В 60-70х гг. конкуренция на американском автомобильном рынке была далека от той, которую принято считать высокой: здесь правили три гиганта – Ford, General Motors и Chrysler. Хотя 1960-е гг. были отмечены растущей волной потребительства и более искушенным спросом, никакой реакции со стороны американской автомобилестроительной промышленности не последовало. Тот факт, что гарантийные сроки были увеличены, ничего не изменил: масштабных разработок новой продукции не последовало.

Первый шок автомобилестроительная промышленность испытала в 1974г., когда разразился нефтяной кризис. Американский рынок резко переключился на малолитражные автомобили, что было на руку японским экспортерам, в то время как Ford со своими заводами, в основном рассчитанными на крупногабаритные модели, оказался в крайне невыгодном положении. Единственным спасением для концерна оставался выпускавший малолитражки Pinto, куда и были экстренно стянуты производственные мощности. В середине 70-х гг. правительство заморозило цены на нефть и в моду вновь вошли крупные модели. При этом Ford оказался перед лицом проблемы избыточных мощностей на Pinto.

К 1978 г., однако, Ford смог вернуть свои прежние позиции на американском рынке. Прибыли тогда достигли рекордно высокого уровня, но в 1979 г. последовал еще один нефтяной кризис. Малолитражки снова стали фаворитами, а Ford вновь столкнулся с перепроизводством крупногабаритных моделей. Но за это время японцы успели усовершенствовать свои модели и предлагали американскому потребителю отличное качество и широкие возможности - все, что раньше ассоциировалось с большими автомобилями. Американские автомобильные гиганты столкнулись с достойным конкурентом, к тому же иностранным. Тем временем в экономике страны наступил резкий спад, и темпы инфляции достигли максимальной отметки - 18%. Это ощутимо ударило по делам. В это время Ford испытывал также проблемы из-за своего имиджа, накрепко связанного с низким качеством: почти каждую неделю пресса критиковала

компанию, за проблемы с выхлопными выбросами, а также за несоблюдение норм безопасности. Ситуацию усугубляли проблемы на Pinto и последовавшее вскоре судебное разбирательство, возбужденное штатом Индиана против членов Совета директоров, которые обвинялись в повышенной пожароопасности Pinto при столкновениях задней частью автомобиля (в конце концов, дело было решено в пользу Ford). Единственными малолитражными моделями, поставлявшимися Ford на американский рынок во время второго топливного кризиса 1979 г., были Pinto и экспортируемая из Европы Fiesta.

Начало 1980-х гг. было отмечено закрытием трех сборочных заводов Ford. Более того, американская компания была вынуждена стать должником своей собственной европейской организации, чтобы расплатиться с рабочими. Начиная с последнего квартала 1979 г. Ford терпел убытки.

1970-е гг. показали, что концерну не хватало гибкости и рыночной восприимчивости. Цикл разработки новых моделей был слишком затянутым; изменения вводились главным образом для того, чтобы не выходить за рамки новых законодательных требований. Серьезные проблемы возникали из-за низкого качества и периодического снятия моделей с производства для вынужденных доработок. Репутации Ford был нанесен огромный урон. А в это время на рынки, традиционно принадлежавшие Ford, уверенно вторгались японские производители, продукция которых стала серьезным конкурентом. Варианты развития событий были очевидны: либо Ford кардинально изменится, либо продолжит падение.

*Первые шаги: слом парадигмы «руководство – служащие»
и политика РМ/ЕІ*

В конце 1979 г. Генри Форд II объявил об уходе с поста председателя, назначив своим преемником Филипа Колдуэлла. Нового председателя серьезно беспокоила неспособность компании гибко и восприимчиво реагировать на потребности рынка выпуском качественной продукции. Он начал с того, что серьезно занялся проблемой качества. Представители высшего руководства неоднократно побывали в Японии, и им открылся тот факт, что для успешной конкуренции в новых условиях Ford должен отказаться от традиционного противостояния и взаимных обвинений между служащими корпорации (в лице непоколебимых профсоюзов) и ее руководством.

В ходе встреч между высшим руководством компании и профсоюзами было решено, что Ford нуждается в новом стиле управления - с более активным участием сотрудников. Была сформирована основная команда, в состав которой вошли главным образом представители кадровой структуры. Ею была сформулирована базовая политика «Открытого управления /Участия служащих» (Participative Management/Employee Involvement, РМ/ЕІ). В основе философии РМ/ЕІ лежала идея о командном подходе к выявлению проблем и выработке решений. Новая политика требовала от сотрудников более активного отношения к их рабочей среде, а от руководителей - более открытого стиля в управлении. Так было положено начало переходу компании к новому состоянию, в котором, как ожидалось, она будет способна формировать команды и активно привлекать их к работе над проблемами, что и является главной составляющей реинжиниринга.

Как подход, так и успешность политики РМ/ЕІ на каждом предприятии были разные. Это показало, что какой бы блестящей ни была идея, все решает качество управления на местах и способность рабочих к сотрудничеству.

Эволюционный переход к управлению качеством

Открытое управление и участие в нем служащих было неплохим достижением, но само по себе оно еще не гарантировало высокого качества продукции. Практиковавшийся в компании подход к вопросам качества был основан скорее на выявлении и отсортровке брака, чем на его предотвращении, и нуждался в серьезном вмешательстве.

Для решения этой проблемы было решено привлечь Эдвардса Деминга. От имени компании в Вашингтон, где в то время работал Деминг, отправились корпоративный директор по качеству и группа менеджеров высшего уровня. Они провели у Деминга один день, и на них эта встреча произвела огромное впечатление. Кроме того руководители

высшего звена посетили ряд американских компаний, с которыми работал Дэминг, и это впечатлило их еще больше. После этого руководство компании пришло к выводу, что вся система качества в Ford действовала в неверном направлении. Первая проблема заключалась в том, что обеспечение качества было неразрывно связано с инспекторами, а это означало дополнительные расходы; и в то же время на лучшем счету всегда были те заводы, где затраты были ниже. Вторая проблема касалась основного принципа работы всей системы, которая была настроена скорее на отслеживание брака и наказание виновных, чем на принятие превентивных мер.

В начале 1980-х гг. Дэминг приступил к работе в Ford. Свою работу он начал со встреч с высшим руководством. По мнению Дэминга, ответственность за качество несут не рабочие, а руководство, причем максимальная ответственность ложится на тех, кто находится на самом вершине структуры. Качество стало предметом первостепенной важности, и такой подход был распространен по всем уровням компании. Постепенно изменилось и общее отношение - оно стало более открытым, равно как и коммуникация. Старая практика иерархических отношений, когда вышестоящие контролировали нижестоящих, подмечая их промахи и подлавливая на ошибках, осталась в прошлом.

Эффект, который это произвело по всей компании, превзошел самые смелые ожидания. Решения, которые ранее считались невозможными, принимались как нечто само собой разумеющееся. Так, например, Колдуэлл и Петерсон, обеспокоенные некоторыми вопросами качества, отложили запуск в массовое производство американской модели Ford Escort на автоматической коробке передач. Учитывая, что 80% продаж новых моделей приходилось именно на автомобили с автоматической коробкой передач, а также тот факт, что компания в то время несла серьезные убытки, это решение вызвало немалое удивление. Такой шаг со стороны руководства наглядно продемонстрировал, что руководство готово подтвердить свои слова реальными делами и сохраняет постоянство цели.

Распространение видения (середина 1980-х гг.)

В 1984 г. Генри Форд II, который после передачи председательского кресла Колдуэллу продолжал работать в Совете директоров, подал в отставку. Однако перед своим уходом он сформировал небольшую команду, поставив во главе ее старшего вице-президента и поручив этой группе разработать для компании новое видение. Это было первой попыткой компании объяснить, что она из себя представляет и каких людей объединяет вокруг себя. На своей прощальной встрече, собравшей 400 старших менеджеров компании со всего мира, Генри Форд представил новый документ, называвшийся «Миссия, ценности и руководящие принципы компании Ford» (Mission, Values and Guiding Principles, MVGP).

Этот документ содержал описание не только самой миссии, но и той организационной культуры, которая требовалась для ее реализации. Среди прочих заявлений там были следующие: «Непрерывное совершенствование необходимо», «Качество прежде всего», «Мы одна команда» и «Люди - источник нашей силы».

Закрепление качества: тотальное превосходство качества Ford (конец 1980-х гг.)
Влияние Дэминга начало приносить первые плоды. В середине 1980-х гг.

были зарегистрированы прибыли, и впервые с конца 20-х гг. Ford по уровню прибылей обогнал General Motors. Однако внедренные мероприятия позволили достичь лишь временных преимуществ, а для поддержания уровня доходности, требовались более серьезные меры. В это время Ford начинал выпуск новых моделей - Granada и Taurus. В середине 80-х гг. они были признаны «автомобилями года» как в США, так и в Европе. Правда, Taurus появился на рынке позже намеченного срока: его разработка была завершена с опозданием.

В это время в компании была сформирована новая команда, которая должна была проанализировать систему качества. Команда в основном состояла из представителей Корпоративной группы качества, а вклад в ее работу со стороны разнообразных функциональных подразделений достигался посредством общих ревизионных собраний. Хотя под влиянием Дэминга системы качества в Ford стали намного совершеннее, они по-прежнему были сфокусированы на производственной и инженерно-конструкторской

деятельности. Конечно, переход от инспектирования к превентивным мерам означал существенный шаг вперед, но междисциплинарные процессы (включавшие большую долю производственных и конструкторских работ за пределами компании) протекали слишком медленно и не отличались высоким качеством. Существовавшая стратегия качества, основанная на соответствии производимых деталей спецификациям, была слишком ограниченной. Она не предполагала никаких стимулов для совершенствования, после того как требования спецификации были соблюдены. Команда сформулировала новую политику качества, которая должна была поместить в центр внимания компании не технические спецификации, а нужды потребителей. Таким образом, качество приобрело новое смысловое наполнение и стало означать предоставление потребителям нужных им товаров и услуг и удовлетворение их ожиданий по цене, в полной мере соответствующей ценности. Новая политика качества также гласила, что любая работа является процессом предоставления товаров и услуг, а потому требования к качеству должны распространяться не только на проектирование и производство, но на всех служащих компании. Новая инициатива получила название «Тотальное превосходство качества Ford» (Ford Total Quality Excellence, FTQJE).

*Зарождение междисциплинарных команд
(середина 1980-х гг.)*

К середине 1980-х гг. все три инициативы - PM/EI, MVGP и FTQE - развивались параллельно. В некоторых подразделениях результаты их совместного действия были огромными, а где-то ничтожно малыми. В выигрыше неизменно оказывались те участки компании, где легко формировались междисциплинарные команды и имелаась поддержка со стороны местного высшего руководства. Первые программы формулировались и развертывались самими командами непосредственно; их предназначением было дать жизнь еще большему числу новых команд для разрешения вопросов качества на местном уровне.

Одна из таких междисциплинарных команд начала осуществлять программу под названием «Концепция для потребителя» (Concept to customer). Поскольку разработка модели Taurus затягивалась, в середине 1980-х гг. была сформирована междисциплинарная команда, которой предстояло изучить и перепроектировать процесс разработки новых продуктов. В это время на рабочие процессы компании серьезное влияние начинали оказывать разнообразные информационные технологии, в том числе сетевые системы и системы CAD/CAM (системы автоматизированного проектирования и изготовления). Во главе с Дэном Ривардом команда подготовила новый проект процесса разработки продукции. Кроме того, она сформулировала новые принципы управления такими программами, как разработка продукции: теперь этим должны были заниматься междисциплинарные команды процесса. Следуя рекомендациям команды, Ford сократил сроки разработки американских вариантов новых моделей Mustang и Explorer на 25%.

На предприятиях Ford появились и другие результаты реинжиниринга процессов. Рационализация процессов и введение новых информационных систем были главными элементами нового проекта, за который Ford взялся с большим энтузиазмом; проект этот был направлен на 20%-е сокращение центрального отдела по работе с кредитами - с 500 до 400 человек. Но когда представители Ford побывали на предприятиях Mazda, они увидели, что там весь кредитный отдел состоял из пяти человек. В результате команда, занимавшаяся перепроектированием процесса в Ford, провела более радикальные мероприятия и добилась сокращения не на 20, а на 75%.

Три глобальные инициативы стали источником целого ряда местных инициатив, которые принесли свои плоды. Однако очевиден был и факт негативного влияния из-за отсутствия методологии внедрения этих изменений. В результате на нижних уровнях компании росли недоверие и цинизм - свидетельство того, что люди слышали много громких слов, но не видели реальных изменений. Назрела острая потребность в интеграции разрозненных подходов - PM/EI, MVGP и FTQE - в рамках единой последовательной методологии, которая смогла бы обеспечить их действенность.

Методология совершенствования процессов

(конец 1980-х - начало 1990-х гг.)

В 1988 г. была сформирована междисциплинарная команда, перед которой поставили задачу изучить текущую ситуацию для внедрения инициатив PM/EI, MVGP и FTQE и перенять успешный опыт других команд, в частности тех, которые разрабатывали программу «Концепция для потребителя» и перепроектировали центральный отдел по работе с кредитами. Итогом их совместной работы стала новая методология внедрения изменений. Будучи распространенной среди руководителей, она способствовала осуществлению в компании тех изменений, которые были необходимы для поддержания ее конкурентоспособности.

Следуя этой методологии, междисциплинарная команда проходит следующие неперенные стадии: определение объема изменения, заключение контракта с принимающей стороной, планирование проекта и непосредственно реализация изменения. Методология обеспечивает команды инструментами анализа и методами управления изменениями и проводит их через все этапы процесса совершенствования - от «Выявления возможности» до «Продолжения совершенствования».

Новая методология была сформирована в 1988 г. Для содействия в разработке обучающих программ и вводу в действие самой методологии были приглашены внешние консультанты. Для поддержания методологии внедрения изменений в Ford работают две обучающие программы. Первая длится один день и, будучи предназначенной для старших менеджеров, имеет обзорный характер. Центральное место в ней занимают такие вопросы, как роль куратора и новые управленческие отношения, необходимые для проведения реинжиниринга. Вторая программа продолжительностью в два дня готовит менеджеров к управлению междисциплинарными реинжиниринговыми командами. В рамках программы они учатся практическому применению семиэтапной методологии «Совершенствование деятельности» (Performance Improvement, PI). Программа также способствует и развитию навыков лидерства, необходимых для успешного формирования междисциплинарной команды и руководства. К моменту завершения программы участвующие в ней команды уже разрабатывают общие планы действий и настроены на их активное осуществление на местах. С тех пор «мастерские» и семинары в компании проводятся каждый месяц; за все время было подготовлено свыше 4000 руководителей команд в США и еще около 900 - в Европе.

Благодаря четко определенной и высококачественной методологии успешность проектов реинжиниринга бизнес-процессов находится на уровне 80%. В число наиболее удачных проектов вошли:

- Перепланирование литейного процесса на моторном заводе в Испании, в результате чего освободилась целая смена рабочего времени и на 15% сократилось время прохождения изделиями поточной линии.
- Перепланирование процесса управления заявками дилеров на поставку запасных частей, что стало причиной значительной экономии и для Ford, и для дилеров, а заодно уменьшило число ошибок.
- Перепланирование процесса подбора и испытания новых красок, благодаря чему его продолжительность сократилась вдвое.

Эволюция Ford продолжалась и в последующие годы. Планируется компанию организовать по принципу центров поддержки продуктов, состоящих из междисциплинарных команд процессов с полной занятостью, каждая из которых будет иметь собственный комплекс, обеспечивающий все необходимые условия для функционирования. Была сформирована новая междисциплинарная команда из 25 руководителей высшего звена, которая занимается детальной разработкой, планированием перехода и внедрением нового видения. В штат команды введена новая должность вице-президент по руководству процессами; одним из первых результатов этого нововведения стало расширение сферы применения информационных систем за традиционные рамки финансовой сферы.

Программное обеспечение: Microsoft Visio, ArisExpress и другие программы для работы с UML.

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и /или тестовые задания

1. Назовите основные проблемы компании Ford в области управления качеством.
2. Оцените эффективность программы повышения качества Ford. Какие факторы, на ваш взгляд, оказали существенное влияние на успех проекта?
3. Какие принципы качества Деминга использовались в компании Ford?
4. Проанализируйте возможность адаптации опыта Ford к деятельности отечественных компаний

Лабораторная работа № 4 **Кейс 4. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКА.**

Формируемые компетенции или их части:

ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-2.5

формирует навыки по управлению проектом на всех этапах жизненного цикла;
разрабатывает концепцию проекта в части моделирования бизнес-процессов;
применяет методологии бизнес-процессов на практике

ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-3.4 ПК-3.5

управляет работами по сопровождению и проектами создания(модификации) ИС,
автоматизирующих задачи организационного управления и бизнес-процессы;
формирует предложения по автоматизации бизнес-процессов;
использует инструменты для анализа и моделирования бизнес-процессов в проекте

Кейс

Актуальность

Вхождение России в ВТО беспокоило банковское сообщество, возникла перспектива появления на рынке высокоэффективных западных конкурентов. При этом у российских дочерних компаний иностранных банков производительность труда на одного сотрудника существенно выше. Например, объем бизнеса на одного сотрудника в Райффайзенбанке в 1,7 раза выше, чем у второго по рейтингу из банков России — банка ВТБ, а по сравнению со средними банками — в 2—3 и более раз. Кроме того, доходность банковского бизнеса снижается, поэтому приходится контролировать издержки, и во многих банках идет сокращение штатов.

Руководство банка, чтобы стать конкурентоспособным, необходимо сократить работников на 1/3 и зарплату на 20% и более. Но сокращение нельзя проводить одним приказом по всем подразделениям. Можно лишиться лучших работников, тем более что они уходят первыми. Поэтому в ходе изменений ставится задача: уволить тех, кто тратит деньги, а не зарабатывает их. А это означает, что сотрудник, деятельность которого добавляет ценность клиенту, не может быть уволен. Банки начинают, прежде всего, сокращать вспомогательные подразделения, расширяя при этом корпоративный, инвестиционный и розничный блоки (создающие ценность для клиента и для банка). Лучшие же работники вспомогательных подразделений должны пополнить отделы, не по- падающие под сокращение.

Анализ бизнес-процессов банка

Работа началась с решения Совета директоров о начале работ по реинжинирингу бизнес-процессов. В соответствии с ним были назначены ответственные менеджеры (руководители отделов) за эту работу, сформированы проектные группы из числа ведущих специалистов соответствующих отделов банка. Ответственные были назначены для бизнес-процессов, важных с точки зрения обеспечения снижения затрат. Реинжиниринговая команда банка (РКБ), состоящая из менеджеров банка и внешних консультантов, в ходе интервью специалистов банка составила карты процессов, задокументировала процессы, проанализировала их на предмет улучшений и выделила 3

группы процессов:

- основные бизнес-процессы банка (кредитные операции, корпоративные финансы, индивидуальные сейфы, управление счетами и др.);
- процессы сопровождения бизнеса (маркетинг, разработка новых продуктов, улучшение качества, совершенствование управления и контроля);
- вспомогательные процессы (управление персоналом, материально-техническое обеспечение, информационные технологии, учетные процессы и др.).

Проблемная диагностика, проведенная РКБ, показала, что в банке имели место следующие проблемы:

- дублирование данных и низкое качество информации;
- недостаточная прозрачность бизнес-процессов и сложность их отслеживания;
- недостаточная координация между отделами, приводящая к существенным потерям и др.

Далее процессы были оценены с помощью ABC-анализа с точки зрения потенциала изменений. В соответствии с этим процессы были распределены на:

- 1) имеющие очень большие возможности улучшения;
- 2) процессы со средними возможностями;
- 3) процессы с небольшими резервами улучшения.

РКБ провела оценку процессов с точки зрения времени выполнения операций с использованием инструмента TBM — управление на основе учета затрат времени (time-based management). Например, процесс обработки запроса на кредит включал в себя операции, показанные на рис. 1.

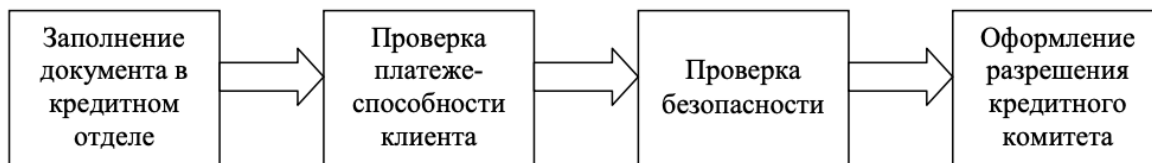


Рис. 1. Процесс обработки в банке заявки на кредит

Сначала в кредитном отделе заполнялся документ — заявка на предоставление кредита, правильность заполнения которой проверял сотрудник кредитного отдела (время обработки составляло 0,5 час, время подготовки документа — 0,8 час, время ожидания — 1,5 час).

Далее заявка направлялась к сотруднику отдела проверки платежеспособности клиентов (время передачи — 0,1 час) на предмет оценки платежеспособности клиента. Здесь время обработки составляло 0,2 час, время подготовки 0,1 час, время ожидания — 0,2 час).

Затем документы направлялись сотруднику службы безопасности (время передачи 0,25 час), который проверял их на предмет безопасности и ставил на контроль. Здесь время обработки составило - 1,5 час, время подготовки - 0,3 час, время ожидания - 1,1 час.

После чего заключение о целесообразности выдачи кредита поступало сотруднику отдела проверки платежеспособности (время передачи 0,25 час), оформлявшего разрешение кредитного комитета. Время обработки — 0,1 час, время подготовки - 0,5 час, время ожидания — 1 час.

Фактические временные затраты по данному процессу по указанному процессу представлены в таблице 1.

Таблица 1. Фактические временные затраты по процессу обработки заявки на кредит

Операции	Время обработки	Время подготовки	Время ожидания	Время передачи	Общее время
Представление	0,5	0,8	1,5	0,1	2,9
Проверка платежеспособности	1,5	0,5	0,1	0,25	2,35
Оценка безопасности	1,5	0,3	1,1	0,25	3,15
Разрешение кредитного комитета	0,1	0,5	1		1,6
Итого	3,6	2,1	3,7	0,6	10

Анализ процесса показал, что при его выполнении имеют место:

- передача ответственности за прохождение документа от одних отделов другим;
- разрывы в информационных носителях и др.

Это приводило к завышению длительности цикла выполнения процесса и увеличению его стоимости. Для решения указанных проблем неэффективности процессов были разработаны следующие предложения, включая:

- снижение стоимости работы персонала;
- значительное сокращение времени выполнения процессов, за счет перепроектирования их;
- сокращение времени принятия решений;
- строгое разграничение зон ответственности;
- стандартизация эффективных процессов;
- сокращение объема бумажной работы и др.

Для реализации этих возможностей РКБ предложила ряд мероприятий:

- упрощающих бизнес-процессы (сокращение времени передачи знаний, приоритет простых зависимостей, приоритет простых различий между вариантами процессов);
- объединяющих функций (существенное сокращение функций координации, сокращение числа перемещений заданий и передачи информации т.д.);
- уменьшающих функции контроля (установление четкой ответственности за выполняемую работу, минимизация ситуаций, требующих пересмотра действий).

Исходя из стандарта нового бизнес-процесса был сформирован стандарт роли/операций сотрудника, который обязан осуществлять сбор и ведение первичной информации о клиенте, проверку кредитных позиций (анализ финансового состояния клиента), оценку рисков, принятие решений об инвестициях, принятие решений о размещении средств в ценных бумагах. Исходя из стандарта роли/операций были разработаны требования к сотруднику кредитного отдела: профессиональные навыки банковской работы (особенно в кредитной сфере), отличное знание статей баланса, опыт оценки кредитных рисков, хорошие знания инвестиционного менеджмента, знание компьютера. Новые параметры процесса позволили значительно увеличить долю основного технологического времени — обработки с 36% до 81% (таблица 2), сократить численность работников и затраты на заработную плату в данном процессе почти в 2 раза.

Таблица 2. Стандарты затрат по процессу обработки заявки на кредит

Операции	Время обработки	Время подготовки	Время ожидания	Время передачи	Общее время
Представление	0,5	0.1	0,05	0,01	0,66
Проверка платежеспособности	1,5	0,1	0,05	0.01	1,66
Оценка безопасности и разрешение	1,5	0,1	0,05	0,05	1,7
Итого	3,5	0,3	0,15	0,07	4,02

Для успешного перехода к работе в условиях нового процесса потребовалось провести соответствующую работу по информированию сотрудников и созданию мотивации к изменениям, переобучению. Реальная трансформация бизнес-процессов в организации начинается с трансформации людей. Чтобы ускорить получение результатов от реинжиниринга бизнес-процессов, важно зафиксировать первые ростки повышения эффективности, поэтому в банке активно применялись: новая система вознаграждения за успехи в работе и проектах, на сайте постоянно приводились яркие примеры высоких результатов, работа лидеров подчеркивалась топ-менеджерами в их выступлениях на совещаниях.

Специфика реинжиниринга в банке

Специфика реинжиниринга в банке заключается в том, что в такого рода организациях очень высока доля заработной платы и накладных расходов. Существующая бухгалтерская система учета разносит накладные расходы пропорционально заработной плате, что ведет к очень большим искажениям в оценке деятельности подразделений банка. В результате руководство банка не имеет точной информации об эффективности работы подразделений банка. Чтобы решить эту проблему, необходимо провести процессно-ориентированный анализ (ABC-анализ). Только он может дать более точную картину об эффективности работы персонала. Поэтому ABC-анализ позволяет четко разбить операции на:

- 1) операции, которые создают ценность для клиента;
- 2) операции, без которых организация не может обойтись;
- 3) лишние операции, которые нельзя отнести ни к первой, ни ко второй категории.

Основные усилия уходят на ликвидацию третьей категории операций, минимизацию второй категории операций и повышение эффективности выполнения первой категории операций. После того как реинжиниринговая команда завершала свою часть работы по перепроектированию бизнес-процессов, к работе подключались специалисты по информационным технологиям, которые доводили информационные системы до стадии прототипов. После этого приступили к реальным изменениям структуры управления, начался процесс переобучения персонала. В результате (применительно к вышеприведенному примеру) обновленный процесс полностью перешел в ведение кредитного отдела, сотрудники которого последовательно выполняют операции сбора и занесения данных, проверку кредитных позиций, проверку кредитных рисков и разрешение на выдачу кредитов. В рамках системы управления кредитными портфелями было обеспечено:

- 1) существенное сокращение времени выполнения процесса и его стоимости;
- 2) уменьшение расходов на оплату персонала;
- 3) исключение бумажного документооборота;
- 4) объединение ряда функций;
- 5) строгое разграничение зон ответственности;
- 6) минимизацию цикла принятия решений;
- 7) создание общих баз данных и ликвидацию дублирования информации.

В итоге реинжиниринг банка позволил выйти на заданные руководством

параметры работы и существенно повысить собственную конкурентоспособность, реализовать потенциальные возможности повышения эффективности работы.

Программное обеспечение: Microsoft Visio, Rational Rose и другие программы для работы с UML.

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и /или тестовые задания

1. Определите основные проблемы отечественных банков в настоящее время.
2. Как бал организован анализ бизнес-процессов банка? Какова, на ваш взгляд, роль привлеченных консультантов?
3. Охарактеризуйте методы, использованные для оценки бизнес- процессов банка. Для решения каких задач они использовались?
4. Проанализируйте изменения в сфере управления персоналом. Почему они потребовались?

Лабораторная работа № 5

Кейс 5. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ.

Формируемые компетенции или их части:

ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-2.5

формирование навыков по управлению проектом на всех этапах жизненного цикла; разрабатывает концепцию проекта в части моделирования бизнес-процессов; применяет методологии бизнес-процессов на практике

ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-3.4 ПК-3.5

управляет работами по сопровождению и проектами создания(модификации) ИС, автоматизирующих задачи организационного управления и бизнес-процессы; формирует предложения по автоматизации бизнес-процессов; использует инструменты для анализа и моделирования бизнес-процессов в проекте

Кейс

Актуальность

В компании управление было ориентировано не на процессы, а на группы функций, выполняемых подразделениями. Иными словами, отсутствовало процессное управление, требующее наличия:

- документированных процессов;
- измерителей результатов работы процессов;
- ответственных за результаты функционирования процессов менеджеров; - приоритетов горизонтальных связей над вертикальными связями внутри организационной структуры.

Из-за отсутствия формализованной информации/регламентов и устоявшихся стандартизированных процессов построенные модели опираются на экспертное мнение сотрудников проектной группы компании и нуждаются в более глубоком анализе с руководителями подразделений компании. Наиболее формализованными, устоявшимися являются основные процессы, остальные требуют перепроектирования. Нормы управляемости не соответствуют общепринятым стандартам, при этом нагрузка на топ-менеджеров распределена неравномерно. Наименования целого ряда структурных подразделений не позволяют идентифицировать выполняемые ими операции. Для внедрения процессного управления бизнесом компании нужно расширить границы описания, в том числе: компании с учетом филиалов; другие подразделения без бизнес-единиц; другие подразделения с бизнес-единицами; компания в целом.

Организация анализа бизнес-процессов

Улучшение процессов в данном случае выстраивалось на основе модели Компании, отражающей специфику ее деятельности. Модель Компании используется при:

- регламентации деятельности сотрудников и подразделений;
- проведении ABC (операционно-стоимостного) анализа; -совершенствовании процессов;
- внедрения стратегического управления по технологии сбалансированной системы показателей.

Данный пример характеризует использование проектными группами референтной модели для металлургического предприятия.

Вначале проектная группа уточнила миссию Компании: ее стратегическое поведение направлено на обеспечение максимальной загрузки существующих производственных мощностей предприятий для выпуска продукции, имеющей сбыт на внешнем и внутреннем рынках с ориентацией на увеличение доли и объемов продукции с высокой добавленной стоимостью. Стратегическая роль Компании — управление филиалами и обеспечение основным сырьем и материалами предприятий для максимальной загрузки их мощностей. Компания осуществляет сбыт продукции на внешнем и внутреннем рынках, обеспечивает транспортировку сырья и продукции между предприятиями.

В соответствии со стратегией Компания должна обеспечивать:

- использование международных стандартов корпоративного управления и систем контроля качества;
- развитие своей деятельности за счет привлечения долгосрочных ресурсов российских и иностранных инвесторов;
- увеличение прямых продаж конечным потребителям;
- заключение долгосрочных контрактов с естественными монополиями;
- развитие производства продукции с высокой добавленной стоимостью. Все эти по задачи должны поддерживать существующие и разрабатываемые процессы.

Чтобы использовать максимальные резервы, заложенные на макроуровне в цепочке поставляемых ценностей, проектная группа зафиксировала своих поставщиков (предприятия внешнего и внутреннего рынков, у которых закупаются основные сырье и материалы) и клиентов (производственные предприятия внешних и внутренних рынков, потребляющие продукцию предприятий компании; предприятия компании, для которых Компания выступает в качестве АУП). В основу процессного подхода положено рассмотрение деятельности организации как потока работ (Lean production/ бережливое производство), переходящих от одного сотрудника к другому или от одного отдела (подразделения, предприятия) к другому, направленного на достижение определенного результата. Таким образом, деятельность организации можно рассмотреть как группу взаимосвязанных процессов, которые обеспечивают достижение ее целей.

Проектная группа выделила процессы управления, а также основные и вспомогательные процессы. К процессам управления они отнесли управление Компанией как единой системой (выработка целей, планирование, контроль достижения целей, анализ и разработка корректирующих воздействий, а также координация действий организационных единиц внутри Компании — подразделений, юридических лиц). К основным проектная группа отнесла процессы, добавляющие стоимость к конечным продуктам, предоставляемым клиентам. В перечень вспомогательных вошли процессы, отвечающие за обеспечение работоспособности Компании.

Анализ потока создания стоимости

Далее был проанализирован поток создания ценности металлоизделий (таблица 3). В ходе анализа выяснилось, что более 99% времени поток создания ценности стоит на месте. Это время ожидания. Предмет труда, участвующий в процессе, берут и снова кладут на место десятки раз. С точки зрения клиента ни одна из этих операций не имеет для него никакой ценности. Это время транспортировки. Предмет труда многократно

проходит через склады (в том числе многочисленных посредников), не всегда обоснованно. Велико время лишней обработки. Значительная часть металла вообще не достигает потребителя. Это величина брака (отходов).

Таблица 3. Поток создания ценности металлоизделий

Операции производства	Время в производственных запасах и транспортировке с предыдущего предприятия	Технологическое время обработки	Хранение после обработки	Цикл потока создания ценности, дней	Накопленные отходы, % металла, идущий в отходы
Плавильная печь	1 месяц	2 часа	2 недели	210	10
Горячая прокатка	2 недели	7 мин	4 недели	160	21
Холодная прокатка	2 недели	7 мин	4 недели	115	27
Изготовление изделий	2 недели	30 мин	4 недели	70	48
Склад готовой продукции	0	0	3 недели	49	55
Клиент	1 месяц	50 мин	1 неделя	12	62
Всего	3,5 месяца	4 часа	4 месяца	210	30

Программное обеспечение: Microsoft Visio, Rational Rose и другие программы для работы с UML.

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и /или тестовые задания

1. Сформулируйте суть основных проблем металлургической компании.
2. В чем сущность процессного подхода к управлению организацией? Каковы его основные преимущества и недостатки?
3. Что представляют собой референтные модели? Охарактеризуйте основные преимущества их использования организациями?
4. Какие мероприятия, на ваш взгляд, позволят предприятию внедрить процессный подход к управлению?

Лабораторная работа № 5

Кейс 5. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ.

Формируемые компетенции или их части:

ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-2.5

формирует навыки по управлению проектом на всех этапах жизненного цикла;

разрабатывает концепцию проекта в части моделирования бизнес-процессов;

применяет методологии бизнес-процессов на практике

ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-3.4 ПК-3.5

управляет работами по сопровождению и проектами создания(модификации) ИС, автоматизирующих задачи организационного управления и бизнес-процессы;

формирует предложения по автоматизации бизнес-процессов;

использует инструменты для анализа и моделирования бизнес-процессов в проекте

Кейс

Принципы реинжиниринга бизнес-процессов

Важнейшими принципами реинжиниринга бизнес-процессов являются:

1. Несколько рабочих процедур объединяются в одну – «горизонтальное сжатие процесса». Следствие – многофункциональность рабочих мест.
 2. Исполнители принимают самостоятельные решения – «вертикальное сжатие процесса». Следствие – повышение ответственности, заинтересованности в результатах своего труда работника.
 3. Шаги процесса выполняются в естественном порядке – «распараллеленность процесса». Работа выполняется в том месте, где это целесообразно.
 4. Многовариантность исполнения процесса, повышение адаптивности процесса к изменению внешней среды.
 5. Уменьшение количество проверок, минимизируется количество согласований.
 6. «Уполномоченный менеджер» обеспечивает единую точку контакта с клиентом.
 7. Преобладание смешанного централизованно-децентрализованного подхода.
- Следствие – делегирование полномочий по принципу «сверху – вниз».

Реорганизация поставок в компании «Ford»

Существующая система закупочной деятельности компании предполагает традиционную технологию поставок по схеме, представленной на рис. 2. По этой схеме поставщик отгружает продукцию в соответствии с оформленным заказом и выставляет счет на оплату. В пункте приема товара (на складе) производится сверка поступившего груза с накладной, и в случае совпадения заявленного в накладной товара по количеству и качеству производится его оприходование и передача соответствующего документа в бухгалтерию. В бухгалтерии производится снова сверка накладной, счета и заказа (контракта), и в случае отсутствия расхождений выполняется оплата счета. По такой схеме возможны длительные выяснения возникающих рассогласований в документах с поставленным товаром, и как следствие невозможность быстрого использования материалов в производственном процессе, возвраты товаров и повторные поставки.

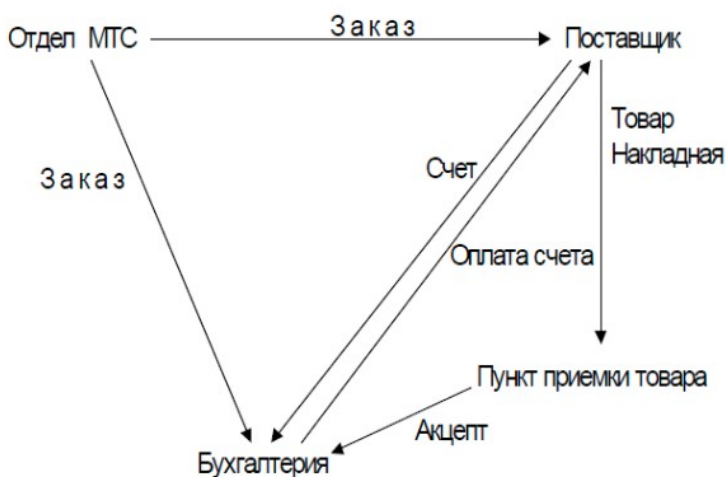


Рис. 2. Существующая организация процессов закупок в компании «Ford»

В результате проведения реинжиниринга этого бизнес-процесса было принято решение, что должна быть организована распределенная база данных, в которую помещается информация заказа (рис. 3.). Тогда пункт приема товара при акцепте товара делает сверку накладной с информацией заказа и в случае отсутствия рассогласований при наличии денег на расчетном счете инициирует автоматически оплату поставки чеком. Таким образом, работа бухгалтерии по оплате поставок сокращается до минимума (решение спорных случаев), время выполнения процесса резко сокращается.

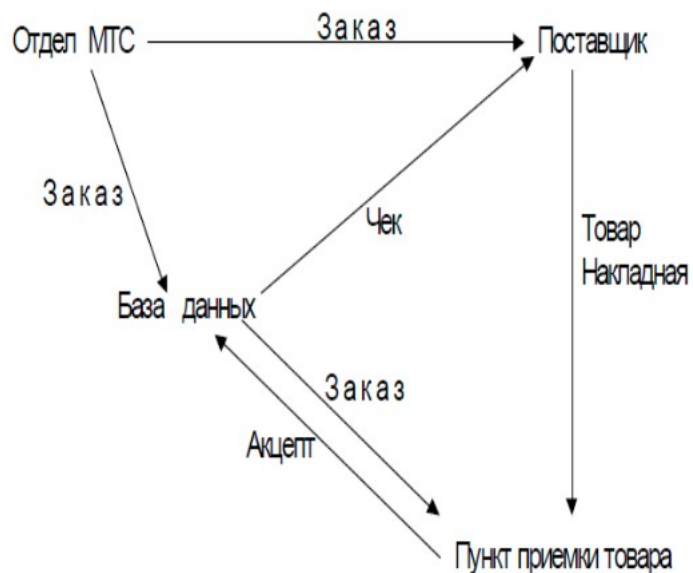


Рис. 3. Новая организация процессов закупок в компании Ford

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и /или тестовые задания

1. Сформулируйте основные проблемы компании Ford в области закупок.
2. Постройте модель процесса закупок компании Ford до и после перепроектирования.
3. Оцените преимущества использования информационных технологий в деятельности компаний.
4. Какие принципы бизнес-реинжиниринга использованы в указанном примере?